



GRADO EN ECONOMÍA
CURSO ACADÉMICO 2023-2024

TRABAJO FIN DE GRADO

PLAN DE MARKETING DE “LA GALLOFA”
MARKETING PLAN OF “LA GALLOFA”

AUTOR/A

MARÍA HOYUELA APARICIO

DIRECTOR/A

MARÍA DEL MAR GARCÍA DE LOS SALMONES

JUNIO 2024

RESUMEN / ABSTRACT

Según Kotler (2006), un plan de marketing es "un documento escrito en el que se escogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia a nivel corporativo, año a año, paso a paso."

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo elaborar un plan de marketing de la panadería cántabra La Gallofa, la cual se dedica a elaborar productos artesanales manteniendo la calidad, autenticidad y tradición de estos.

Este plan de marketing sigue la estructura general del plan de marketing. El trabajo comenzará con un análisis de la misión, visión y valores de la empresa. A continuación, se analizará un análisis del mercado de referencia junto al análisis del entorno, microentorno y macroentorno, y se analizará un análisis interno de la panadería, estableciendo sus recursos y capacidades.

A partir de esta información, se realizará el análisis DAFO, que consiste en el estudio de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para derivar a los objetivos y estrategias que la empresa va a llevar a cabo. Las amenazas y oportunidades surgen del análisis del entorno mientras que las fortalezas y debilidades surgen del análisis interno.

Seguidamente se desarrollará un plan de acción, que recogerá las estrategias del plan de producto, distribución, precio y comunicación y las ideas de mejora para cada apartado. Para realizar el seguimiento de este, se desarrollará un plan de ejecución y control para comprobar que los objetivos se cumplen correctamente.

According to Kotler (2006), a marketing plan is "a written document in which the objectives, strategies and action plans relating to the elements of marketing that will facilitate and enable the fulfilment of the strategy at corporate level, year by year, step by step, are chosen".

This Final Degree Project aims to develop a marketing plan for the Cantabrian bakery La Gallofa, which is dedicated to producing artisan products while maintaining their quality, authenticity and tradition.

This marketing plan follows the general structure. The work will begin with an analysis of the company's mission, vision and values. This will be followed by an analysis of the relevant market together with an analysis of the environment, micro-environment and macro-environment. An internal analysis of the bakery will also be carried out, establishing its resources and capacities.

Based on this information, a DAFO analysis will be carried out, which consists of the study of weaknesses, threats, strengths and opportunities to derive the objectives and strategies that the company is going to carry out. The threats and opportunities arise from the analysis of the environment while the strengths and weaknesses arise from the internal analysis.

An action plan will then be developed, which will include the strategies of the product, distribution, price and communication plan and the ideas for improvement for each section. In order to monitor this, an implementation and control plan will be developed to check that the objectives are correctly met.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN / ABSTRACT.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	6
2.1. MISIÓN.....	6
2.2. VISIÓN.....	7
2.3. VALORES.....	7
3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	7
3.1. DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA.....	7
3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	9
3.2.1. Macroentorno.....	9
3.2.2. Microentorno.....	13
4. ANÁLISIS INTERNO.....	18
4.1. LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES.....	18
5. ANÁLISIS DAFO.....	20
6. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	20
6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	20
6.2. DEFINICIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	21
6.3. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.....	22
7. PLAN DE ACCIÓN.....	23
7.1. PLAN DE PRODUCTO.....	23
7.2. PLAN DE DISTRIBUCIÓN.....	25
7.3. PLAN DE PRECIO.....	26
7.4. PLAN DE COMUNICACIÓN.....	27
8. EJECUCIÓN Y CONTROL.....	29
9. CONCLUSIONES.....	29
10. BIBLIOGRAFÍA.....	30

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 MATRIZ DE ABELL DE LA GALLOFA	8
FIGURA 2 FACTORES DEL MACROENTORNO	9
FIGURA 3 GASTO MEDIO POR HOGAR Y TASAS DE VARIACIÓN POR GRUPOS DE GASTO EN TÉRMINOS CONSTANTES. AÑOS 2019, 2021 Y 2022.	12
FIGURA 4 LAS 5 FUERZAS DE PORTER	14
FIGURA 5 LOGO DE LA PANADERÍA PETER & PAN.....	15
FIGURA 6 LOGO DE LA PASTELERÍA GÓMEZ	16
FIGURA 7 POSICIONES 2021-2022 DE LA GALLOFA, PETER & PAN Y GÓMEZ EN CUANTO AL RANKING DE VENTAS.....	16
FIGURA 8 OPINIÓN DE UN CLIENTE EN CUANTO A LA CALIDAD-PRECIO DE LA GALLOFA.....	17
FIGURA 9 TIPOS DE RECURSOS DE UNA EMPRESA	18
FIGURA 10 EVOLUCIÓN ÚLTIMOS AÑOS DE LAS VENTAS DE LA GALLOFA	19
FIGURA 11 EVOLUCIÓN DE EMPLEADOS EN LA GALLOFA.....	19
FIGURA 12 ANÁLISIS DAFO DE LA GALLOFA	20
FIGURA 13 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER	21
FIGURA 14 LA MATRIZ DE ANSOFF	22
FIGURA 15 OFERTA DE PRODUCTOS DE LA GALLOFA.....	23
FIGURA 16 OFERTA DE PANES DE LA GALLOFA.....	23
FIGURA 17 DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE LA GALLOFA EN SANTANDER.....	25
FIGURA 18 UN ESTABLECIMIENTO DE LA GALLOFA	26
FIGURA 19 REDES SOCIALES DE LA GALLOFA	27
FIGURA 20 ENLACE DE LAS REDES SOCIALES Y WHATSAPP EN LA PÁGINA WEB.....	28
FIGURA 21 DESCUENTO DEL 15% EN LA PRIMERA COMPRA ON-LINE EN LA GALLOFA.....	28
FIGURA 22 PLAN DE CONTROL Y EJECUCIÓN DE LA GALLOFA.....	29

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 PIB ANUAL EN CANTABRIA EN MILLONES DE €.....	9
GRÁFICO 2 PIB PER CÁPITA DE CANTABRIA.....	10
GRÁFICO 3 EVOLUCIÓN IPC EN CANTABRIA.....	11
GRÁFICO 4 EVOLUCIÓN NÚMERO DE ACTIVOS, OCUPADOS Y PARADOS EN CANTABRIA.....	11
GRÁFICO 5 DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS POR SUBSECTORES (%) EN ESPAÑA EN 2022	14
GRÁFICO 6 EVOLUCIÓN DE CIFRAS DE NEGOCIO DEL SUBSECTOR DE LA PANADERIA Y PASTAS ALIMENTICIAS EN ESPAÑA	14

1. INTRODUCCIÓN

La industria agroalimentaria en España es uno de los principales pilares de la economía y del patrimonio cultural. Dentro de este amplio sector, la subclasificación de la panadería y bollería desempeña un papel crucial, combinando tradición e innovación para ofrecer una amplia gama de productos que satisfacen las demandas del mercado nacional e internacional.

La evolución de la panadería y bollería en España ha sido notable a lo largo de los años, las ventas de la industria del pan y de la bollería se elevaron un 27,5% en 2022, hasta alcanzar los 1.661,1 millones de euros, según los datos de la Asociación Española de la Industria de Panadería, Bollería y Pastelería (Asemac). Desde las panaderías familiares que han transmitido sus recetas de generación en generación hasta las modernas cadenas de producción que incorporan tecnología de vanguardia, el sector ha experimentado una transformación constante para adaptarse a los cambios en los gustos del consumidor, las tendencias de mercado y los avances en la ciencia y la tecnología alimentaria.

En cuanto al comercio internacional, la panadería y bollería españolas han ganado reconocimiento por su calidad y variedad. Los productos emblemáticos como el pan de masa madre, las tortas de aceite y los croissants artesanales son demandados en mercados internacionales, lo que contribuye a la balanza comercial y fortalece la reputación de España como un país productor de alimentos de alta calidad.

Dentro de este sector destaca la empresa cántabra La Gallofa, que durante 4 generaciones ha ido demostrando su pasión por el pan. La Panadería La Gallofa nace en 1891 en Cosío de Cabuérniga (Cantabria). En aquel entonces, largas jornadas eran dedicadas al transporte en carro y mula para abastecer el molino con harina y distribuir el pan por el pueblo. En la segunda generación se introduce el horno de leña giratorio, el cual es un gran avance y una novedad para la época. En la tercera generación, alrededor de los 70, es cuando La Gallofa comienza en la ciudad, ya que se instaura una gran panificadora y da lugar a la primera panadería en Cabezón de la Sal. Ya es en el 2000 cuando la cuarta generación innova con las Gallofa & Co (panaderías con pastelería, bollería y degustación) que conocemos en la actualidad, distribuidas por toda Cantabria y otras provincias.

Por tanto, este Trabajo de Fin de Grado se centra en la elaboración de un plan de marketing para la panadería La Gallofa, un documento estratégico que detalla las acciones y tácticas que esta panadería puede implementar para seguir creciendo y alcanzar sus objetivos comerciales en un mercado en constante cambio y evolución. Con más de un siglo de historia, esta panadería ha sido testigo de la evolución del sector de la industria agroalimentaria, más concretamente de la panadería y bollería, en España.

2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Autores e investigadores como Schein (1985), Kleffman (1991), Campbell (1997) y Mullane (2002), coinciden en destacar la importancia central de los conceptos de misión, visión y valores en la gestión empresarial. Para ellos, estos elementos representan el corazón de la gestión empresarial.

2.1. MISIÓN

La misión de una empresa define la razón de existencia, el propósito y las principales actividades de la empresa. “Sin temor a equivocarme, considero que desarrollar una

declaración de misión de la empresa es el paso más importante que se puede dar en todo el proceso de planificación” (G. Morrissey, 1995, Cap. 4).

La misión de La Gallofa es elaborar y ofrecer una amplia variedad de productos, desde panes, bollos, croissants hasta salados, dirigidos a un amplio público que valora la calidad, la frescura y la autenticidad de los productos garantizando una buena experiencia gastronómica.

2.2. VISIÓN

Fleitman (2000) define la visión como el camino a largo plazo de una empresa y sirve como dirección y motivación para guiar las decisiones estratégicas para el crecimiento y la competitividad.

La visión empresarial de La Gallofa es ser la panadería preferida de la comunidad, reconocida por la calidad superior y la innovación de los productos, y el compromiso con la satisfacción del cliente; con el objetivo de expandir el negocio y ser el líder en el mercado de panadería y cafetería, manteniendo siempre nuestros estándares de calidad, frescura y autenticidad.

2.3. VALORES

Por último, los valores de una empresa son los principios y creencias que guían el comportamiento de una empresa. Los valores organizacionales son la base de la cultura corporativa y definen cómo se relaciona una empresa con sus empleados, clientes y proveedores. Según Morrissey (1995), tener un acuerdo claro sobre los valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo, fijar expectativas y en qué negocios intervenir y cómo administrar.

Los valores que representan a La Gallofa son:

- La tradición
- La calidad
- La autenticidad
- La frescura
- La innovación
- La responsabilidad social y ambiental
- La atención al cliente

3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Para analizar la situación de La Gallofa, lo dividiremos en dos apartados: la delimitación del mercado de referencia, explicado con el modelo de Abell, y el análisis del entorno, que se divide en el estudio del macroentorno y el microentorno.

3.1. DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Para definir el mercado de referencia de La Gallofa, nos centraremos en el modelo de Abell, publicado en su libro "Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning", en 1980. Abell presentó este modelo para definir el negocio, estableciéndose como la premisa fundamental antes de cualquier otra consideración en la planificación

PLAN DE MARKETING DE “LA GALLOFA”

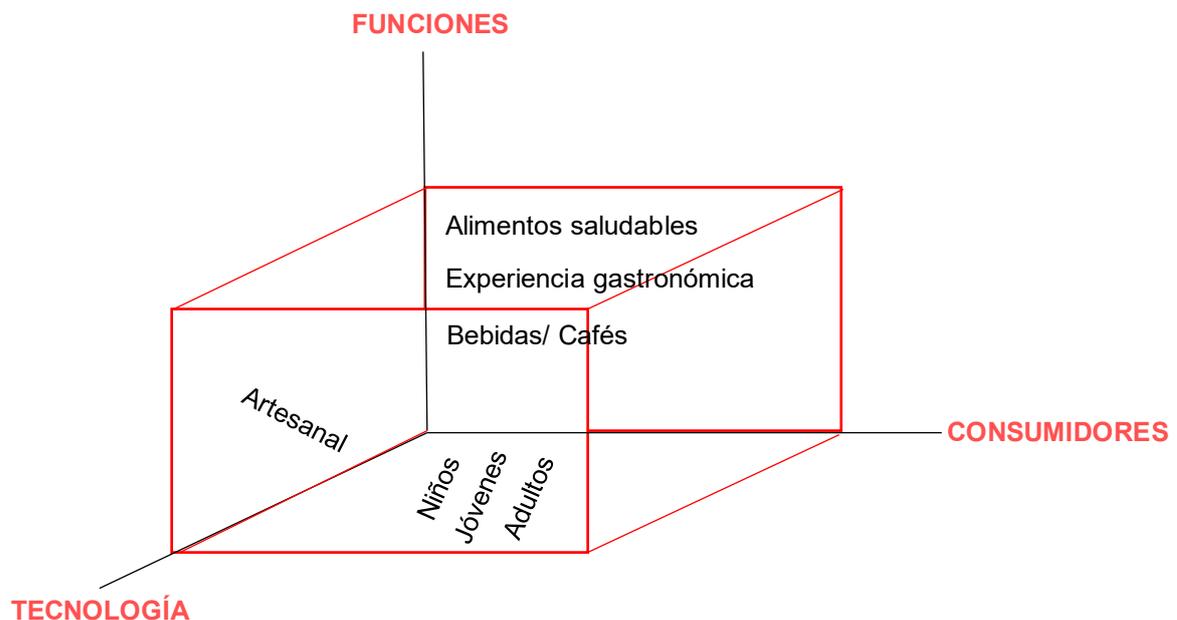
estratégica de una empresa. Define el mercado de referencia como la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen las necesidades concretas que se le presentan al conjunto de compradores potenciales.

Es un modelo tridimensional donde se definen las siguientes variables:

- Consumidores. El grupo de clientes en el que se centra la empresa. En el caso de La Gallofa, su grupo de consumidores es un amplio grupo objetivo pues se dirige a todos los públicos, desde niños pequeños hasta personas de mayor edad.
- Funciones. Necesidades que el cliente espera satisfacer a través del producto. Las funciones que tiene La Gallofa es elaborar y vender sus productos de alimentación de alta calidad, sin conservantes, colorantes ni aditivos artificiales, así como en algunos puntos de venta ofrecen bebidas, generando una gran experiencia gastronómica
- Tecnologías. Métodos tecnológicos que satisfacen estas necesidades. Enfocándonos entre tecnología industrial o artesanal, la tecnología utilizada por La Gallofa es artesanal, por los medios de producción utilizados, conservando las recetas de sus abuelas.

Una vez hemos identificado estas 3 variables en nuestra empresa, quedaría así la matriz de Abell para La Gallofa:

FIGURA 1 MATRIZ DE ABELL DE LA GALLOFA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL MODELO DE ABELL

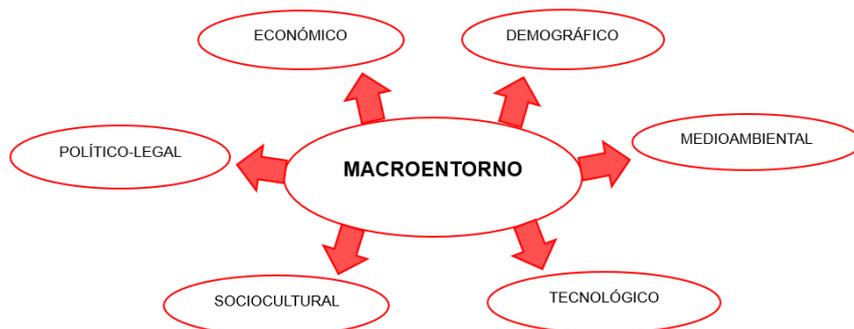
3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno es el conjunto de factores y fuerzas que afectan a la capacidad de la empresa para desarrollar y mantener transacciones y relaciones exitosas con sus públicos objetivo.

3.2.1. Macroentorno

El macroentorno es un análisis de oportunidades y amenazas que son consecuencia de factores generales que afectan a todos los agentes. Estos factores son los siguientes:

FIGURA 2 FACTORES DEL MACROENTORNO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

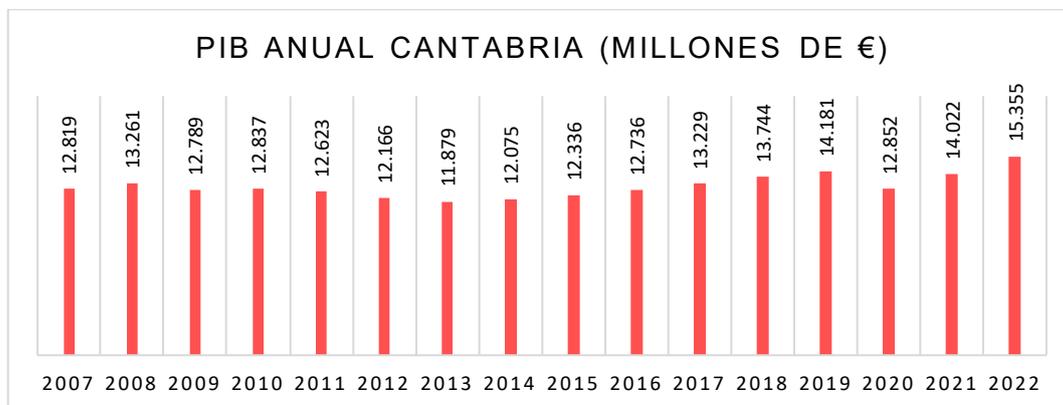
Procedemos a analizar los factores que tienen una mayor relevancia para nuestra empresa:

- FACTOR ECONÓMICO

Este apartado abarca una serie de factores y tendencias que afectan a la economía de Cantabria que, de una forma u otra, alteran a La Gallofa.

En primer lugar, vamos a analizar el Producto Interior Bruto (PIB), que es indicador económico que representa el valor monetario de los bienes y servicios producidos en un territorio, en este caso en Cantabria, durante un periodo de tiempo específico.

GRÁFICO 1 PIB ANUAL EN CANTABRIA EN MILLONES DE €



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS DE ICANE

PLAN DE MARKETING DE “LA GALLOFA”

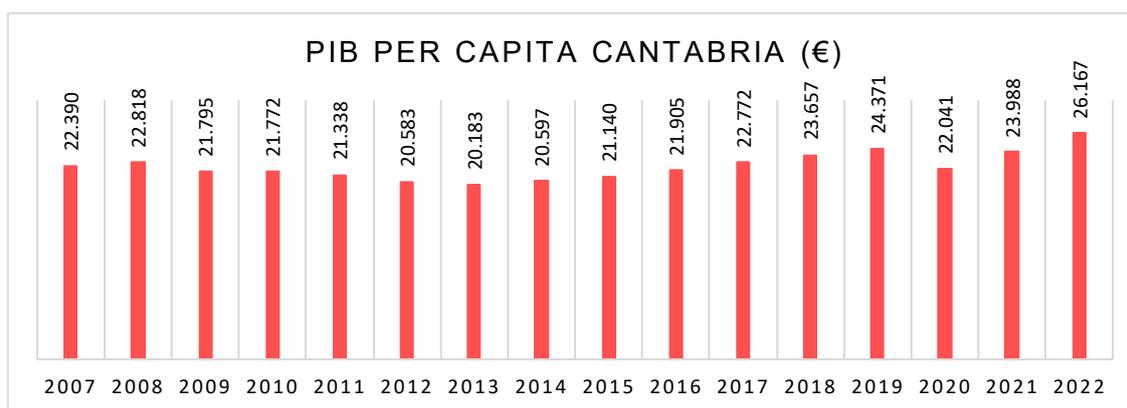
Como podemos observar en el gráfico, el PIB en Cantabria se ve afectado por la crisis financiera del 2008 y por el Covid-19. Con anterioridad a la crisis financiera, el PIB creció y alcanzó su punto más alto en 2008, alcanzando los 13.261 millones de euros.

Durante la crisis, el PIB cayó bruscamente en 2009 hasta los 12.789 millones de euros. La caída refleja el impacto negativo de la crisis en la actividad económica en todo el país. A medida que la economía se recuperaba, el PIB comenzó a recuperarse gradualmente durante los años siguientes, aunque no alcanzó los niveles anteriores a la crisis hasta el 2018 precisamente (13.744 millones de euros).

En 2020, el año en que la pandemia de COVID-19 afectó significativamente a la economía global, el PIB en Cantabria experimentó una nueva caída, disminuyendo a 12.852 millones de euros. Esta disminución refleja el impacto negativo de las restricciones de bloqueo y la contracción económica asociada a la pandemia. Es en 2021, cuando el PIB mostró signos de recuperación, aumentando a 14.022 millones de euros. La economía estaba comenzando a recuperarse de los efectos más graves de la pandemia, a medida que se levantaban las restricciones y se reactivaba la actividad económica. En 2022, alcanzó un nuevo máximo de 15.355 millones de euros.

En un segundo lugar analizaremos el PIB per cápita, indicador económico que mide la relación entre el valor de todos los bienes y servicios producidos en un territorio (Cantabria) y su población.

GRÁFICO 2 PIB PER CÁPITA DE CANTABRIA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS DE ICANE

Como observamos en este gráfico, el PIB per cápita en Cantabria ha experimentado una tendencia creciente a lo largo de los últimos años, lo que sugiere un crecimiento económico en la región.

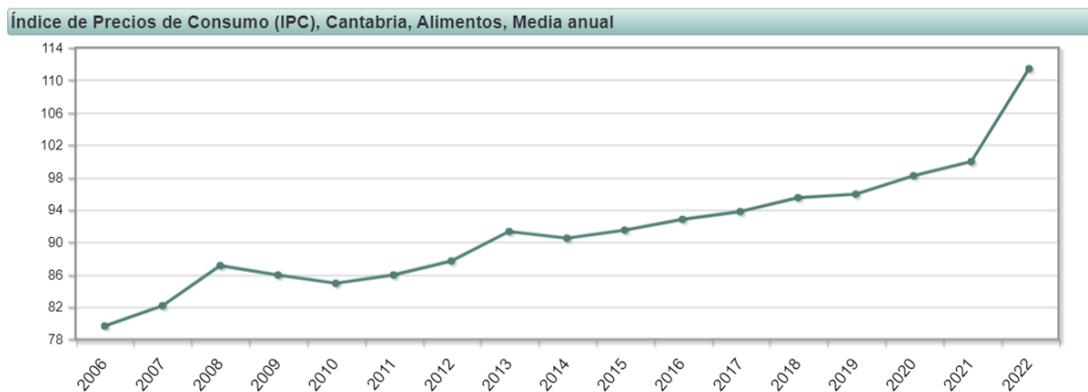
Desde 2007 hasta 2012, el PIB per cápita mostró una tendencia decreciente, alcanzando su punto más bajo en 2013 con 20.183 euros, debido al impacto de la crisis financiera de 2008 y sus efectos prolongados en la economía. A partir de 2013, el PIB per cápita comenzó a recuperarse y a experimentar un crecimiento en los años posteriores, llegando a niveles más altos que los observados antes de la crisis.

En 2020, el PIB per cápita experimentó una ligera disminución debido al Covid-19, descendiendo a 22.041 euros. Sin embargo, en 2021, el PIB per cápita mostró signos de recuperación, aumentando a 23.988 euros. Es en 2022 cuando alcanza su nuevo máximo de 26.167 euros.

En este apartado, es importante analizar el Índice de Precios al Consumidor (IPC) ya que es un indicador que mide las variaciones en los precios de los bienes y servicios consumidos por las familias.

En el siguiente gráfico, podemos observar claramente una tendencia creciente a lo largo de los años, con puntos de inflexión en los años 2008, 2013 y 2022.

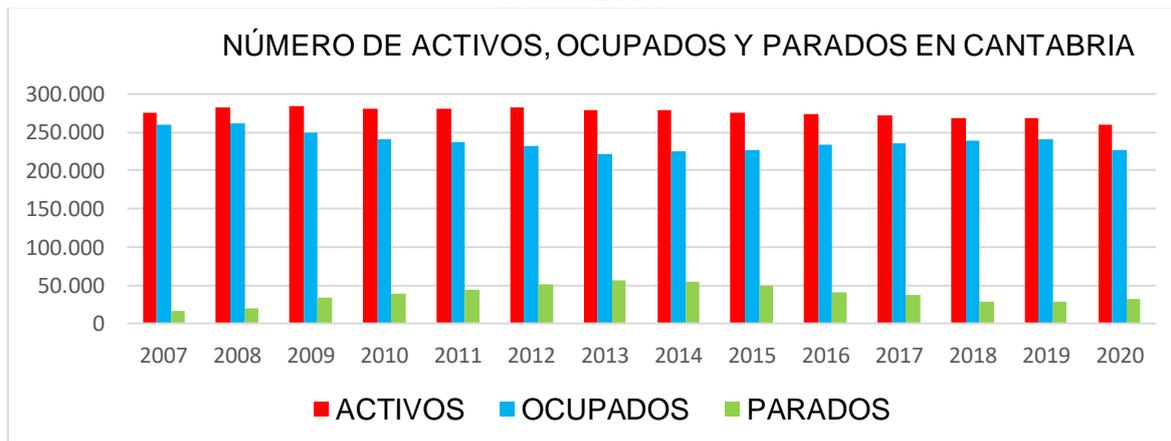
GRÁFICO 3 EVOLUCIÓN IPC EN CANTABRIA



FUENTE: INE

Por último, vamos a analizar el número de activos (suma entre parados y ocupados), ocupados (personas que trabajan) y parados (personas que no trabajan, pero están en búsqueda de empleo) en Cantabria.

GRÁFICO 4 EVOLUCIÓN NÚMERO DE ACTIVOS, OCUPADOS Y PARADOS EN CANTABRIA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS DE ICANE

El número de ocupados muestra una tendencia decreciente durante la mayoría de los años, pasaron de ser 259.000 a 227.000 personas. Observamos una caída mas pronunciada en los años 2012 y 2013.

El número de parados tiene una tendencia creciente en los últimos años, subrayando el periodo entre los años 2009 y 2013, donde el número de parados aumenta considerablemente, alcanzando en 2013 su punto máximo con 57.127 personas.

PLAN DE MARKETING DE “LA GALLOFA”

- FACTOR SOCIOCULTURAL

El factor sociocultural se define como el conjunto de valores, creencias y actitudes que influyen en el comportamiento de los clientes. Este factor juega un papel importante en los beneficios de nuestra panadería, ya que está influenciado por una serie de tendencias que reflejan cambios significativos en los hábitos y preferencias del consumo de las personas.

En los últimos años, los consumidores son cada vez más conscientes de los beneficios de una dieta equilibrada y buscan productos que les ayuden a mantener un estilo de vida saludable. La Gallofa, ofrece productos de alta calidad sin conservantes, colorantes, ni aditivos artificiales, ofreciendo productos no solo deliciosos, sino también beneficiosos para la salud.

La tendencia a salir y ser social favorece a nuestra panadería, ya que La Gallofa & Co ofrece un espacio confortable donde se puede disfrutar de un buen ambiente con familiares, amigos e incluso reuniones de empresa.

FIGURA 3 GASTO MEDIO POR HOGAR Y TASAS DE VARIACIÓN POR GRUPOS DE GASTO EN TÉRMINOS CONSTANTES. AÑOS 2019, 2021 Y 2022.

Gasto medio por hogar y tasas de variación por grupos de gasto en términos constantes. Años 2019, 2021 y 2022

Grupos de Gasto	Gasto medio por hogar			Tasas de variación	
	Año 2022	Año 2021	Año 2019	2022/2021	2022/2019
TOTAL	25.359	24.855	26.185	2,0	-3,2
1. Alimentos y bebidas no alcohólicas	3.525	3.740	3.477	-5,8	1,4
2. Bebidas alcohólicas y tabaco	295	313	318	-5,8	-7,4
3. Vestido y calzado	1.134	1.091	1.366	3,9	-17,0
4. Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	7.872	7.945	7.960	-0,9	-1,1
5. Muebles, artículos del hogar y artículos para el mantenimiento corriente del hogar	1.112	1.173	1.224	-5,2	-9,2
6. Sanidad	1.143	1.134	995	0,8	14,8
7. Transporte	2.664	2.535	3.132	5,1	-14,9
8. Comunicaciones	1.665	1.561	1.468	6,7	13,4
9. Ocio y cultura	1.779	1.635	1.817	8,8	-2,1
10. Enseñanza	319	303	337	5,4	-5,5
11. Restaurantes y hoteles	2.144	1.778	2.330	20,6	-8,0
12. Otros bienes y servicios	1.708	1.647	1.760	3,7	-2,9

FUENTE: INE

Como observamos en la tabla, el gasto medio por hogar tanto en el ocio como en restaurantes ha aumentado en 2022 respecto al año anterior.

- FACTOR TECNOLÓGICO

El sector de la panadería y bollería ha cambiado significativamente en las últimas décadas debido a los avances tecnológicos. Estos avances han cambiado la forma en que se fabrican los productos y cómo operan las empresas.

Los avances tecnológicos en La Gallofa brindan oportunidades para mejorar la eficiencia operativa, optimizar la gestión empresarial, ampliar el alcance del marketing y fomentar la innovación de productos y servicios.

La Gallofa cuenta con una página web por donde se pueden realizar pedidos a través de una tienda on-line y también dispone de redes sociales, como Instagram (@gallofa_co), Facebook (Gallofa&Co), Twitter (@gallofa&co) e incluso un canal de YouTube (@gallofaco2909).

Al adoptar y aprovechar estas innovaciones tecnológicas, La Gallofa puede seguir siendo competitiva y satisfacer las demandas cambiantes de los clientes.

- FACTOR POLÍTICO-LEGAL

La Gallofa debe tener en cuenta aspectos relacionados con la legislación sanitaria y las normativas alimentarias. Estas regulaciones gubernamentales son fundamentales para garantizar la calidad y seguridad de los productos que ofrece la empresa, así como mantener su legalidad y cumplir con las expectativas de los clientes y las autoridades.

En primer lugar, las normativas de higiene y seguridad alimentaria son críticas. La Gallofa debe asegurarse con cumplir las regulaciones locales y nacionales en como la producción de alimentos y su conservación adecuada o el mantenimiento de las instalaciones limpias y seguras. Esto implica mantener la buena selección de las materias primas y el almacenamiento de los productos para garantizar la calidad y seguridad.

En cuanto al etiquetado y presentación de los productos, la panadería cántabra debe adherirse a las normativas que indican cómo etiquetar, esto incluye la información detallada acerca de ingredientes, fecha de caducidad y valores nutricionales. La Gallofa también tiene que cumplir las regulaciones acerca de las promociones de los productos, incluyendo restricciones sobre la salud e imágenes engañosas.

- FACTOR MEDIOAMBIENTAL

La industria panadera es un sector que se sitúa en un lugar intermedio en términos de contaminación medioambiental en comparación con otras industrias, quedando por encima la industria del petróleo y gas, la química o la industria minera.

El sector de la panadería y bollería adopta prácticas más sostenibles para reducir este impacto ambiental: el uso de ingredientes orgánicos y locales, optimización de los procesos de la producción para no desperdiciar alimentos, la gestión adecuada de residuos, el uso de tecnologías más eficientes en cuanto energía y utilizar un embalaje sostenible.

3.2.2. Microentorno

A las empresas también les afecta una serie de factores más concretos de su sector. “El microentorno está formado por los factores cercanos a la organización y que afectan directa o indirectamente a su capacidad para servir a los clientes: empresa, proveedores, intermediarios del marketing, mercado de clientes, competidores y público” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 67).

Para realizar este análisis, nos vamos a apoyar en el Modelo de las 5 fuerzas de Porter (1980).

PLAN DE MARKETING DE “LA GALLOFA”

FIGURA 4 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

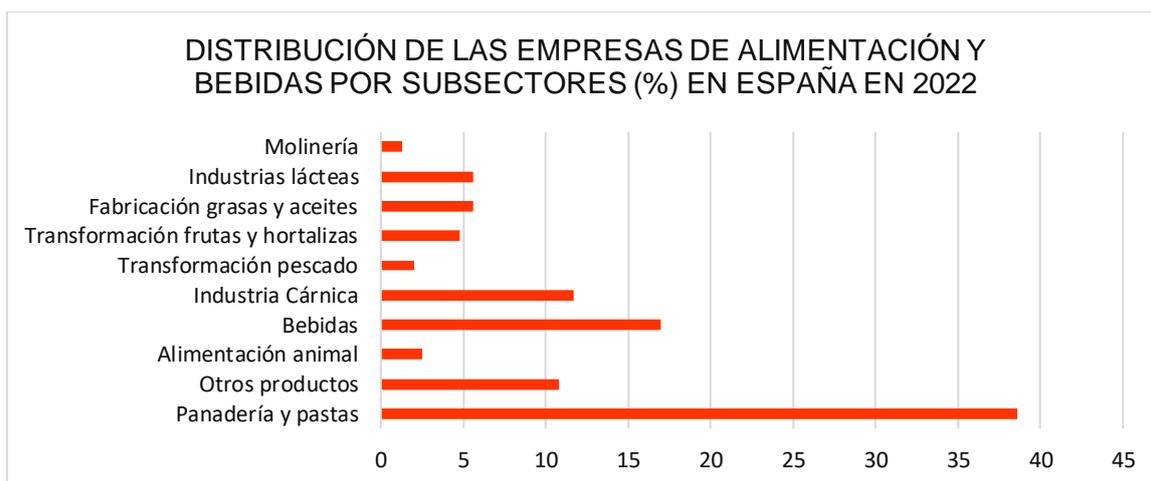


FUENTE: MICHAEL PORTER (1980)

- ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA COMPETENCIA

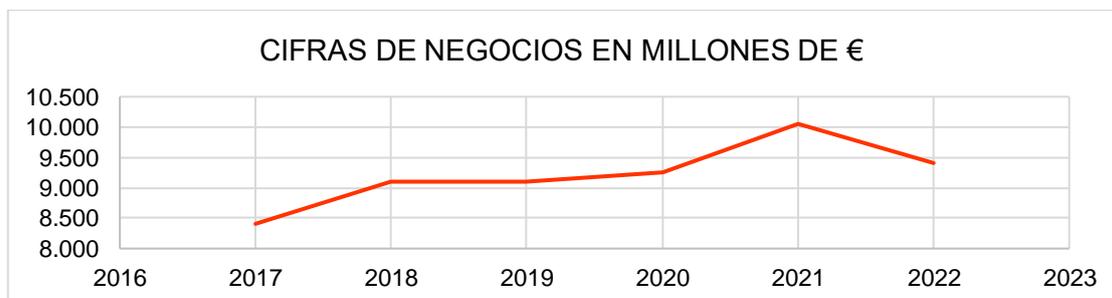
El sector panadero y de bollería en España, como se observa en los gráficos siguientes, desempeña un papel fundamental en la economía y la cultura del país.

GRÁFICO 5 DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS POR SUBSECTORES (%) EN ESPAÑA EN 2022



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS DATOS FEDERACIÓN DE INDUSTRIAS DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS (FIAB, 2022)

GRÁFICO 6 EVOLUCIÓN DE CIFRAS DE NEGOCIO DEL SUBSECTOR DE LA PANADERIA Y PASTAS ALIMENTICIAS EN ESPAÑA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS DATOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN

El sector ha evolucionado positivamente en los últimos años, ya que se demandan más productos de calidad y se apuesta por la innovación y crecimiento del mismo sector.

En Cantabria, este sector ha contado con el apoyo del gobierno regional, a través de la Consejería de Desarrollo Rural, Ganadería, Pesca y Alimentación, apoyando al sector para impulsar nuevos proyectos y resolver problemas pendientes. Además, en 2023 el gobierno regional incluyó el decreto de ayudas para estos gremios en el Plan Estratégico de Subvenciones de SODERCAN, una medida que refleja la importancia económica y social del sector, apoyando a 170 pymes en Cantabria.

La Gallofa es un referente en Cantabria que destaca por su pan. Sin embargo, pertenece a un mercado muy diverso ya que La Gallofa ofrece una amplia variedad de productos más allá del pan, ofreciendo desde pasteles hasta porciones de pizza. Por esta razón, La Gallofa cuenta con competidores que se distinguen de las, como las pastelerías o establecimientos donde ofrezcan desayunos o comidas (como las cafeterías o bares).

A continuación, vamos a analizar 2 de las principales competencias de La Gallofa, la panadería Peter & Pan, que hace referencia a la competencia como panadería, y a la pastelería Gómez, competidor dentro del sector pastelero de La Gallofa.

La misión de la panadería Peter & Pan es volver a los orígenes elaborando panes artesanales y que los clientes puedan disfrutar de ello. No sólo elaboran y ofrecen pan, sino que tanto en su página web como en sus locales cuentan con diferentes productos como pasteles, cafés, focaccias, empanadas, bocadillos, quesadas, sobaos, croissants, zumos o batidos naturales, los cuales puedes disfrutar en el mismo local, ya que los establecimientos cuentan con un amplio espacio con mesas y sillas dónde puedes aprovechar a reunirte con amigos, familia e incluso reuniones de trabajo.

FIGURA 5 LOGO DE LA PANADERÍA PETER & PAN.



FUENTE: PANADERIAPETERYPAN.ES

A diferencia de La Gallofa, observamos que en su página web nos facilita todos los productos que nos podemos encontrar en sus establecimientos, pero no podemos realizar un pedido on-line. La panadería Peter & Pan cuenta con 5 establecimientos en Cantabria (Cartes, 2 en Santander, Los Corrales de Buelna y en Peñacastillo) mientras que La Gallofa ha salido de Cantabria hasta llegar a comunidades como Asturias o Madrid.

Cuenta con redes sociales como Facebook (Panadería Peter&Pan) e Instagram (@peterypanpanaderia), por donde se dan a conocer y llega a más gente.

La pastelería Gómez también es una empresa familiar que nace en 1860. Y, hoy en día, solo cuenta con 7 locales en Cantabria. En sus establecimientos nos podemos encontrar con cantidad de productos diferentes: tartas, sobaos, quesadas, tortillas de patatas, pasteles, pan, mermeladas o bombones.

FIGURA 6 LOGO DE LA PASTERERÍA GÓMEZ



FUENTE: GOMEZPASTERIAS.COM

Tiene venta on-line en su página web con un precio de 5€ de envío a domicilio y si la compra supera los 45€ el envío es gratuito, mientras que en La Gallofa para que el envío sea gratuito tiene que superar los 50€. La página web también nos ofrece el teléfono de contacto y el correo electrónico. En cuanto a redes sociales, Gómez cuenta con Facebook (Pastelerías Gómez) e Instagram (@pasteleriasgomez), por lo que sigue un buen método para darse a conocer y expandirse.

Haciendo la comparación con sus principales competencias en Cantabria, observamos que, en cierta medida, La Gallofa se ha sabido expandir mejor fuera de la región, abriendo 3 locales en Madrid y otro en Asturias, teniendo previsto abrir en ciudades como Palencia, Bilbao y San Sebastián.

Otro aspecto que diferencia a La Gallofa de las demás panaderías y pastelerías es el diseño único y llamativo de sus locales, un diseño de aire cosmopolita acompañado de numerosas plantas y con una luminosidad estudiada para crear un ambiente agradable, destacar sus productos y que atraiga a los clientes.

FIGURA 7 POSICIONES 2021-2022 DE LA GALLOFA, PETER & PAN Y GÓMEZ EN CUANTO AL RANKING DE VENTAS.

	RANKING	POSICIÓN 2021	POSICIÓN 2022
LA GALLOFA	Nacional	16.968	18.603
	Cantabria	165	171
	Sector CNAE 4724	7	8
PETER & PAN	Nacional	75.415	59.571
	Cantabria	733	555
	Sector CNAE 1071	195	156
GÓMEZ	Nacional	76.646	79.436
	Cantabria	741	765
	Sector CNAE 4724	91	96

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS DE ELECONOMISTA.ES

Esta tabla hace referencia al ranking de estas 3 empresas, La Gallofa, Peter & Pan y Gómez, según sus ventas en los años 2021 y 2022. La Gallofa ha disminuido tanto en el ranking de ventas de la región de Cantabria como en el de su sector, Comercio al por menor de pan y productos de panadería, confitería y pastelería en establecimientos especializados, al igual que la pastelería Gómez. En cambio, Peter & Pan ha mejorado su posición en cuanto a las ventas en Cantabria y en su sector, Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería.

- GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés son un conjunto de personas que afectan a la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Los grupos de interés que más pesan sobre La Gallofa son:

- La sociedad, su opinión es determinante ya que sus gustos, preferencias y expectativas influyen directamente en la demanda de sus productos y en la propia marca de la empresa.

FIGURA 8 OPINIÓN DE UN CLIENTE EN CUANTO A LA CALIDAD-PRECIO DE LA GALLOFA.



Rico pero precio elevado

sept 2022 • Family

Bueno pero caro tiene las empanadas y sándwiches que están buenos aun así el precio es elevado para lo que es

[Leer más](#) ▾

FUENTE: TRIPADVISOR.ES

Este cliente deja una opinión a través de Tripadvisor, en la que no está de acuerdo con la calidad-precio de nuestra panadería. Este tipo de opiniones perjudica a La Gallofa debido a que Tripadvisor es una página que la sigue mucha gente y puede espantar a nuevos clientes.

- Las entidades financieras, imprescindibles en el microentorno de La Gallofa porque proporcionan servicios financieros en caso de que esta lo necesite en caso de, por ejemplo, expandir la panadería.
- La administración pública y las autoridades locales tienen un gran impacto en las operaciones y regulaciones de la panadería cántabra.
- La competencia es un grupo de interés relevante debido a que puede influir en las estrategias y en la diferenciación de los productos de nuestra panadería.

- ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Los clientes son cada vez más exigentes en cuanto a la calidad de los productos que se consume. La mayoría de los clientes de La Gallofa son los residentes locales ya que, por cercanía, acuden a la panadería para comprar pan, café u otros productos para el consumo diario, o incluso para reunirse a desayunar o merendar con amigos o familia.

En cuanto a la segmentación de clientes de la panadería/pastelería podemos diferenciar:

- Segmentación demográfica. Los clientes de La Gallofa abarca una alta gama demográfica, desde niños hasta personas mayores. No obstante, en Halloween La Gallofa saca a la venta los “9 postres Halloween”, con originales nombres terroríficos, para que los niños lo disfruten.
- Segmentación por beneficios buscados por ocasiones de uso. Muchos clientes son fieles a La Gallofa por la calidad de sus productos, pues por ejemplo tienen zumos naturales y saludables.
- Segmentación por ocasiones de uso. A muchos clientes les interesa el hecho de desayunar o merendar en el establecimiento.

- ANÁLISIS DE LOS INTERMEDIARIOS Y PROVEEDORES

La Gallofa, a diferencia de muchas empresas, es su propio intermediario y proveedor. Al ser un negocio familiar y tradicional produce y suministra sus propios productos.

Esto tiene ventajas para La Gallofa ya que así, tiene el control, aunque también toda la responsabilidad y asume todos los costes de distribución. También cuenta con la flexibilidad para adaptarse a la demanda del mercado y de las preferencias de la sociedad y tiene un mayor beneficio al quitar los costes de los intermediarios y de los proveedores.

4. ANÁLISIS INTERNO

Como hemos mencionado con anterioridad, La Gallofa tiene una historia de oficio, tradición y vocación al pan que se ha ido transmitiendo durante generaciones. La organización empresarial se encarga de estructurar e integrar los diferentes recursos y unidades de una empresa, siendo así una función administrativa para garantizar un funcionamiento eficiente y coordinado de la empresa.

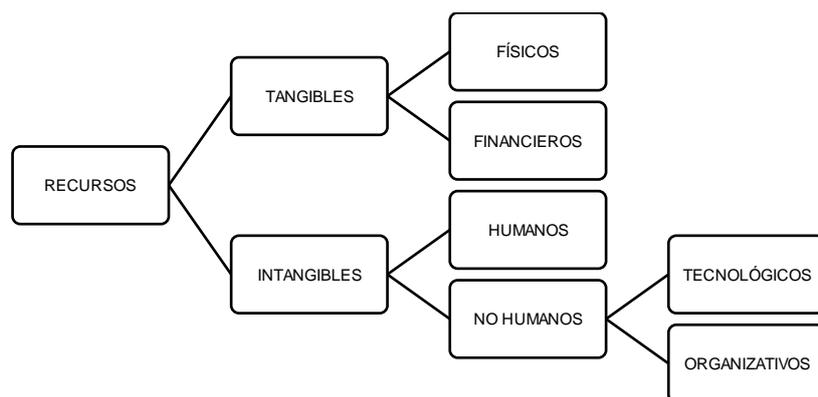
Actualmente el CEO de la panadería es Oscar Diaz, que corresponde a la cuarta generación de la familia, quien lidera la empresa desde el año 2000 y quien, como con una visión de arquitecto, construye La Gallofa & Co que conocemos hoy en día, unas panaderías artesanales que disponen de panadería, bollería y degustación.

El análisis interno de una empresa es fundamental para identificar las fortalezas y debilidades de esta, para lo cual seguiremos la teoría de los recursos y capacidades.

4.1. LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES

Los recursos de una empresa son todos los activos o factores que dispone y que controla la empresa.

FIGURA 9 TIPOS DE RECURSOS DE UNA EMPRESA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Los recursos tangibles son aquellos que tienen una existencia física, de carácter tanto físico como financiero. La Gallofa cuenta con numerosas instalaciones donde realiza la venta de sus productos y donde ofrece un espacio llamado Bakery & Coffee para disfrutar de estos alimentos (33 en Cantabria, 1 en Asturias y 3 en Madrid). En los recursos tangibles también se encuentra los equipos y la maquinaria de la empresa,

como hornos, amasadoras, bandejas, cafeteras, materia prima. La Gallofa cuenta con vehículos propios de la empresa mediante los cuales reparten los pedidos realizados mediante la página web.

Los recursos financieros de la panadería han aumentado debido al crecimiento de sus ventas en los últimos años. Esto hace que la panadería pueda permitirse con estos recursos invertir en mejoras en su maquinaria, establecimientos o la contratación del personal.

FIGURA 10 EVOLUCIÓN ÚLTIMOS AÑOS DE LAS VENTAS DE LA GALLOFA

AÑO	VALOR	VARIACIÓN
2020	10.422.092 €	
2021	11.574.047 €	11,05%
2022	12.724.399 €	9,94%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS DATOS DE *eEconomista.es*

Los recursos intangibles son los activos que no se pueden ni ver ni tocar, que se basan en el conocimiento y en la información. En los recursos intangibles humanos, nos encontramos con los conocimientos, habilidades, relaciones con los clientes y proveedores y con la motivación de las personas. Como afirma el gráfico, los empleados en la panadería han ido aumentando con los años, también los empleados fijos de esta, hasta situarse en 2022 con 205.

FIGURA 11 EVOLUCIÓN DE EMPLEADOS EN LA GALLOFA

AÑO	FIJOS	EVENTUALES	TOTAL
2018	71,95%	28,04%	164
2019	61,85%	38,15%	173
2020	75,62%	24,37%	160
2021	70,95%	29,05%	179
2022	82,43%	17,56%	205

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS DATOS DE *eEconomista.es*

Los recursos intangibles no humanos se dividen en los tecnológicos, como las tecnologías y las patentes, y los organizativos, como la marca, que se asocia con la tradición, autenticidad y la calidad de los productos.

Las capacidades de una empresa se refieren a su habilidad para coordinar, combinar y utilizar de manera adecuada sus recursos para llevar a cabo una actividad concreta que genere valor y ventajas competitivas. Estas capacidades son el resultado de la combinación y de la gestión de recursos, ya que estos no generan valor por sí mismos. La Gallofa cuenta con un alto marketing digital en su página web donde facilitan un número de WhatsApp para preguntar cualquier duda que se le presente al cliente, y con una gran presencia en redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter o YouTube, donde tienen un elevado número de seguidores y por dónde se da a conocer y llega a gente de otras comunidades. Tiene una capacidad de distribución bastante amplia, haciendo envíos tanto locales como nacionales, con entrega a domicilio o recogida en tienda en 24h.

5. ANÁLISIS DAFO

Este análisis se extrae de los análisis previamente analizados. El análisis DAFO contiene las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa. A partir del análisis interno se extraen las fortalezas y debilidades mientras que a partir del externo se extraen las amenazas y oportunidades. El análisis DAFO de La Gallofa se resume en el siguiente esquema:

FIGURA 12 ANÁLISIS DAFO DE LA GALLOFA

DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)
<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia de materias primas. - Aún falta por llegar a muchas Comunidades. - Opiniones negativas calidad-precio 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia local. - La crisis económica producida por la pandemia mundial. - Inestabilidad económica y política en el país. - Tendencias de salud. - Mal tiempo en Cantabria.
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
<ul style="list-style-type: none"> - Consumidores fieles. - Buena ubicación de los establecimientos. - Pasión y dedicación con el pan. - Alta calidad de los productos. - Variedad de productos. - Buena atención al cliente. - Gestión de buen marketing y publicidad a través de la página web y redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la preocupación de la sociedad por consumir productos de alta calidad y saludables. - Gestión de buen marketing y publicidad a través de la página web y redes sociales.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

6. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Toda empresa debe indicar cuáles son sus objetivos a cumplir y cómo los va a alcanzar, es decir, qué estrategias va a llevar a cabo para conseguir esos objetivos. Una de las definiciones más conocidas de estrategia es la de Andrews. Para Andrews “la estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” (Andrews, 1977, p.59).

6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Según Michael Porter (1985), los objetivos estratégicos deben ser metas claras y específicas que una empresa se plantea alcanzar para asegurar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Estos objetivos deben estar alineados con la visión y misión de la empresa y ser medibles para evaluar su progreso. Porter destaca que los objetivos

estratégicos deben enfocarse en áreas clave como la ventaja competitiva, la innovación y la eficiencia operativa.

El marco de tiempo de objetivos y estrategias debe ser entre 2 y 5 años.

Los objetivos de La Gallofa son los siguientes:

- Ser líder en el sector por su autenticidad y calidad de sus productos.
- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Mejorar el servicio al cliente en todos los establecimientos.
- Fortalecer el marketing digital.
- Ampliar línea de productos.
- Expandirse geográficamente.

6.2. DEFINICIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

Según Espinosa (2015), “las estrategias de marketing definen como se van a conseguir los objetivos comerciales de nuestra empresa. Para ello, es necesario identificar y priorizar aquellos productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad, seleccionar al público al que nos vamos a dirigir, definir el posicionamiento de marca que queremos conseguir en la mente de los clientes y trabajar de forma estratégica las diferentes variables que forman el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación).”

Porter (1985) clasificó las estrategias genéricas de la siguiente manera:

FIGURA 13 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

		VENTAJA COMPETITIVA	
		EXCLUSIVIDAD PERCIBIDA	POSICIONAMIENTO BAJO COSTE
OBJETIVO ESTRATÉGICO	SECTOR COMPLETO	Diferenciación de producto	Liderazgo en costes
	SEGMENTO DE MERCADO	Segmentación enfocada a diferenciación	Segmentación enfocada a liderazgo en costes

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE PORTER (1985)

- Diferenciación de producto. Esta estrategia es central para La Gallofa. La empresa se distingue por la calidad, autenticidad y la frescura de sus productos, elaborados de manera artesanal.

Además de definir las estrategias de Porter, nos centraremos también en las estrategias de Ansoff. La matriz de Ansoff, también llamada matriz producto-mercado, determina la dirección de las estrategias de crecimiento de una determinada empresa.

FIGURA 14 LA MATRIZ DE ANSOFF

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE ROBERTO ESPINOSA (2015)

Esta matriz se divide en 4 estrategias principales:

- Estrategia de penetración de mercados. La Gallofa tiene que aumentar su participación en el mercado. Esto lo puede hacer mediante promociones, campañas de marketing o mejorar el servicio al cliente.
- Estrategia de desarrollo de nuevos mercados. Uno de los objetivos de La Gallofa es expandirse hasta conseguir convertirse en una franquicia. Para ello, debe abrir nuevos establecimientos en otras ciudades donde La Gallofa aún no ha llegado.
- Estrategia de desarrollo de nuevos productos. Una de las estrategias de La Gallofa para crecer en su mercado es introducir nuevos productos, además de menús especiales.
- Estrategia de diversificación. Este apartado incluye que La Gallofa comience a desarrollar productos nuevos y diferentes, como productos gourmet.

6.3. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

El posicionamiento competitivo es la forma en la que una empresa se posiciona en la mente de los consumidores en comparación con sus competidores directos (Trout y Al Ries, 2019). El objetivo del posicionamiento competitivo es lograr que la empresa sea percibida de manera favorable y diferenciada en un mercado saturado de información y comunicaciones. Para ello, es fundamental identificar un espacio único en la mente del consumidor que refleje las ventajas y beneficios que la empresa ofrece en comparación con sus competidores.

El posicionamiento competitivo de La Gallofa en el mercado se centra en ofrecer una amplia variedad de productos de alta calidad, llenos de autenticidad y tradición, proporcionando una experiencia gastronómica única y agradable. Esta experiencia se ve reforzada tanto por la excelencia de sus productos como por la decoración de sus establecimientos.

La Gallofa no tiene un eslogan definido, por lo que se propone el siguiente: “Tradición, calidad y autenticidad”, destacando la esencia de la panadería.

7. PLAN DE ACCIÓN

7.1. PLAN DE PRODUCTO

El plan de producto de La Gallofa es mejorar y diversificar la oferta de productos satisfaciendo las necesidades y las preferencias de los clientes aumentando la rentabilidad de la panadería y fortaleciendo la posición en su sector.

Actualmente, La Gallofa ofrece una gama amplia de productos de panadería, bollería, pastelería, salados, refrescos y cafés además de ofrecer desayunos o meriendas.

FIGURA 15 OFERTA DE PRODUCTOS DE LA GALLOFA

BOLLERÍA	PASTELERÍA	SALADOS
Croissants	Galletas	Empanadas
Corbatas	Tejas	Empanadillas
Bizcochos	Pasteles	Pizzas
Palmeras de hojaldre	Almendrados	Sándwiches
Roscón de reyes	Tartas de queso	Tortillas
Magdalenas	Lacitos de hojaldre	
Gafas	Lenguas de gato	
Sobaos	Quesada pasiega	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE GALLOFA.COM

En la bollería artesana nos encontramos con croissants, corbatas, bizcochos, diferentes palmeras de hojaldre, magdalenas, gafas y sobaos. La pastelería artesana ofrece galletas de dinosaurios, tejas de coco, tartas de queso, almendrados y lacitos de hojaldre, lenguas de gato, quesada pasiega, pasteles y diferentes tipos de tartas. En La Gallofa no abundan los salados artesanales, ofreciendo empanadas, empanadillas, sándwiches o porciones de pizzas.

La Gallofa se ha distinguido por su sabor en el pan artesanal tradicional desde sus inicios en 1891. A continuación, se muestra todos los tipos de pan que ofrece la panadería:

FIGURA 16 OFERTA DE PANES DE LA GALLOFA.

		
PAN CRACKISS RECETA TRADICIONAL	PAN CRACKISS AL SÉSAMO	PAN DE MOLDE
		

PLAN DE MARKETING DE “LA GALLOFA”

PAN DE MOLDE PARA SANDWICH	PAN DE ESPELTA	TORTA INTEGRAL GALLEGA
		
PAN DE MAÍZ	PAN ALEMÁN	PAN DE MULTICEREALES
		
COLINES STIRATI DE ACEITE DE OLIVA	PICOS CAMPEROS	PAN DE TORRIJAS ARTESANO
		
PAN DE LECHE		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La Gallofa también ofrece menús, el más conocido “Menú Gallofa” que ofrece dos platos e incluye bebida y pan por tan solo 9,50€.

En 2023 La Gallofa ha certificado varios de sus productos con el Sistema de Licencia Europeo (ELS o Marca Registrada Espiga Barrada), permitiendo que personas celiacas puedan disfrutar de algunos de sus productos.

Podemos diferenciar 3 etapas en el desarrollo del negocio de La Gallofa:

- Una primera etapa es la introducción. La Gallofa en sus inicios sólo ofrecía pan, pero poco a poco fue introduciendo productos diferentes como, por ejemplo, las porciones de pizza o las tartas de queso.
- La segunda etapa es el crecimiento. A medida que los productos nuevos (bollería, salados y pastelería) fueron ganando popularidad entre los consumidores, hizo que La Gallofa se centrara en crecer buscando expandir y ganar rentabilidad de la panadería.
- En la tercera etapa nos encontramos con la madurez, etapa en la que se encuentra hoy en día. Los productos incorporados por La Gallofa ya alcanzan una base sólida en los clientes y ya están establecidos en el mercado, por lo que la panadería se centra en mantener la calidad para evitar que decaigan sus ventas.

La Gallofa aprovecha días especiales del año, como Halloween, San Valentín o el Día de la Madre, para ofrecer productos con las respectivas temáticas.

Uno de los objetivos de La Gallofa es ampliar su línea de productos. Hace poco lo ha hecho introduciendo smoothies de diferentes sabores por 5,50€. La panadería podría

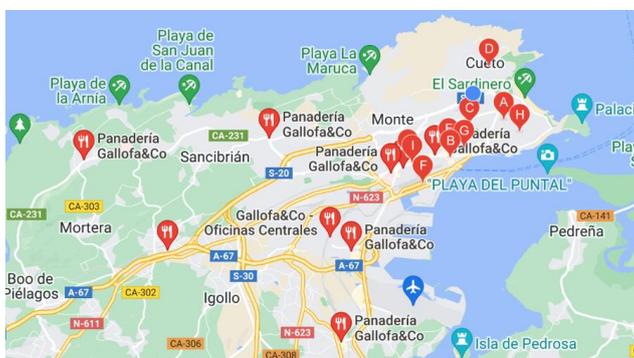
ampliar su oferta con productos como helados, brownies, ensaimadas o yogures naturales. Cuanto más amplio sea su abanico de productos, a más gente atraerá.

7.2. PLAN DE DISTRIBUCIÓN

La distribución de La Gallofa es directa. Es la propia panadería quien elabora y vende los productos a sus clientes, sin pasar por proveedores ni intermediarios.

El primer local de La Gallofa se inauguró en Cabezón de la Sal en y se fue expandiendo por toda Cantabria hasta conseguir abrir más de 30 locales. La Gallofa se ha ido expandiendo por otras comunidades como Asturias y Madrid. Además, pretende abrir establecimientos en el País Vasco y Palencia, intentándose expandir como franquicia, según Restauración News.

FIGURA 17 DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE LA GALLOFA EN SANTANDER



FUENTE: GOOGLE MAPS

Los establecimientos de La Gallofa tienen un estilo moderno y llamativo con numerosas vegetaciones y una iluminación que atrae a los clientes. Algunos establecimientos disponen de terrazas, sofás, sillas y mesas, mientras que otros solo disponen de la barra para atender. En cuanto a la atención al cliente, has de dirigirte a la barra para pedir lo que deseas y te proporcionan una bandeja para llevar tu pedido a la mesa. Una mejora sería atender en las mesas para que el cliente no tenga que esperar cola en la barra y tener que dirigirte hasta la mesa con la bandeja.

El horario de La Gallofa varía según el establecimiento. Por lo general, el horario es de lunes a domingo de 8h de la mañana 21h. Sin embargo, hay algunos locales de la panadería que únicamente tienen horario de mañana.

FIGURA 18 UN ESTABLECIMIENTO DE LA GALLOFA



FUENTE: GALLOFA.COM

La Gallofa ofrece a sus clientes la opción de comprar sus productos tanto en sus establecimientos como a través de su tienda online. Su página web es una herramienta completa que proporciona al usuario información e incluso participación.

En la página web de La Gallofa, se proporciona un listado de todos los puntos de venta, y hay una tienda online donde se muestra toda la variedad de productos disponibles con sus precios correspondientes.

La Gallofa ha implementado un sistema de eCommerce que permite a los clientes realizar pedidos de sus productos a través de su página web, gallofa.com. Este sistema incluye una tienda online donde se muestra la variedad de productos disponibles junto a los correspondientes precios. Los pedidos se pueden realizar hasta las 19:00 horas, y los clientes tienen la opción de seleccionar entre envío a domicilio, que se realiza en 24/48 horas, o recogida en tienda a partir de las 10 de la mañana del día siguiente. Para fomentar las ventas online, La Gallofa ofrece un 15% de descuento en la primera compra realizada a través de su tienda online y envíos gratuitos para pedidos que superen los 50 euros. Además, La Gallofa colabora con la aplicación Glovo para ofrecer una opción adicional de entrega rápida.

En cuanto al tiempo de entrega del pedido on-line, La Gallofa debería colaborar con más aplicaciones como hace con Glovo, como por ejemplo Uber Eats o Just Eat. Estas hacen que la entrega sea más rápida y el cliente no tenga que llegar a esperar hasta 48h.

7.3. PLAN DE PRECIO

El precio es la cantidad de dinero que se requiere para adquirir un producto y, por tanto, es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos (Mejía, 2005).

Los precios de La Gallofa suelen ser accesibles para todos los clientes, y puede decirse que sigue una estrategia de precios similares. No obstante, hay productos que tienen precios más elevados, como por ejemplo las tartas, que tienen un precio de 38€. En lo relativo a las estrategias de precio, y como hemos comentado en el apartado anterior, La Gallofa ofrece un 15% en la venta on-line para aquellos que realizan su primer pedido.

Una mejora de plan de precio de la panadería sería establecer un descuento periódico, es decir, un día de la semana con precios más bajos. Se podría aprovechar y establecer los lunes como el día de los precios al 20% en todos los productos ya que, ese día el precio del pan está al 20% entregando el ticket del día anterior.

Otra mejora sería hacer descuentos en segundo mercado, con promociones a estudiantes, hasta 25 años, ya que este grupo de edad socializan más y tienen menos ingresos.

7.4. PLAN DE COMUNICACIÓN

El plan de comunicación es un instrumento de previsión de actuaciones para un tiempo determinado, que recoge las acciones de comunicación que debe desarrollar la empresa para conseguir unos objetivos previamente fijados (Monserrat, 2014).

La Gallofa realiza dos tipos de comunicación, la comunicación online y la offline. La comunicación online, se lleva a cabo a través de su página web y las redes sociales. La comunicación off-line se refiere a las interacciones que no involucren medios digitales, como por ejemplo la radio, periódicos o anuncios en televisión.

La panadería no destaca con su comunicación offline, ya que no ofrece anuncios televisivos ni de radio. No obstante, alguna vez han salido noticias acerca de La Gallofa en algún periódico, como en “El diario montañés”, haciendo que, a la vez de informar, se haga una publicidad indirecta de la panadería.

FIGURA 19 REDES SOCIALES DE LA GALLOFA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Mediante redes sociales de YouTube, Facebook, Instagram y X, la panadería incentiva a todos sus seguidores de forma muy dinámica, publicando a menudo publicaciones de las novedades y productos, así como proporcionando un enlace directo a la página web. De esta manera, tienen una comunicación más directa e interactúan de forma cercana con los clientes.

YouTube no es la red social con la que destaca La Gallofa, tiene 77 suscriptores y 99 vídeos, que no duran más de 3 minutos y en los cuales muestran como elaboran un determinado producto de La Gallofa o cómo es un establecimiento en concreto. En Facebook cuenta con 14 mil seguidores y más de 15 mil “me gusta”. En esta red social, La Gallofa muestra vídeos o fotos de sus productos, nos proporciona información de contacto, valoraciones de La Gallofa e intervalos de precios, situándose La Gallofa en €€ (precios moderados), siendo € precio económico, €€€ caro y €€€€ lujoso.

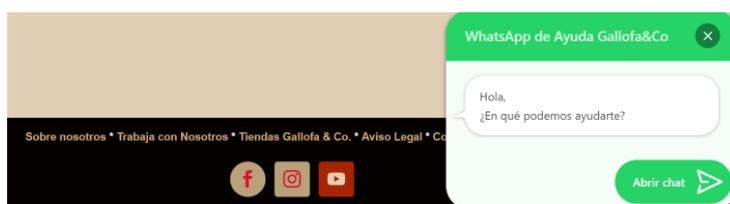
PLAN DE MARKETING DE "LA GALLOFA"

El Instagram de la panadería tiene alrededor de 8 mil seguidores. Cuenta con 1300 publicaciones de sus productos, novedades de San Valentín o el Día de la madre, "reels" de recetas e incluso publicaciones de La Gallofa de la prensa.

La red social que menos seguidores tiene es X, con 127 seguidores. Esta red social no la usan a menudo ya que su última publicación fue en el 2022.

Desde su página web, La Gallofa facilita a los usuarios los enlaces de las respectivas redes sociales. Además, dispone de un enlace a un número de WhatsApp por dónde los clientes puedan preguntar cualquier duda que se planteen, haciendo que el cliente se sienta más cercano a la panadería y que le puedan resolver sus dudas de manera rápida y sin tener que acudir al establecimiento.

FIGURA 20 ENLACE DE LAS REDES SOCIALES Y WHATSAPP EN LA PÁGINA WEB



FUENTE: GALLOFA.COM

Además, al hacer tu pedido online invita a los usuarios a suscribirse en la Newsletter, de esta forma, éstos consiguen más descuentos o promociones y se informan de las novedades.

La página web también proporciona un blog, encontrándonos contenido como "Cómo hacer torrijas en 7 sencillos pasos" o "El mejor Roscón de Reyes: ¿Hojaldre o Brioche?". Para aquellos que busquen trabajo o les interese formar parte de La Gallofa hay un apartado para ellos, ya que pueden depositar sus currículums. Ofrece también un formulario mediante el cual los usuarios pueden enviar cualquier sugerencia o duda. Asimismo, en la parte inferior de la página, nos encontramos con enlaces a las redes sociales de La Gallofa o incluso al WhatsApp.

FIGURA 21 DESCUENTO DEL 15% EN LA PRIMERA COMPRA ON-LINE EN LA GALLOFA

A screenshot of a promotional banner on the La Gallofa website. The banner has a light beige background. On the left, it says "¡15 % EN TU PRIMERA COMPRA!" in bold, followed by "Suscríbete a nuestra Newsletter y obtén el 15 % DTO. en tu primera compra online." and "¡Consigue los mejores descuentos y asegúrate de no perderte nada!". On the right, there are three input fields for "Nombre", "Apellido", and "Correo electrónico". Below these fields, it says "Gallofa&Co protege tus datos:" and "Acepto la Política de Privacidad" with a checkbox and a link icon. At the bottom right, there is a button that says "¡ME SUSCRIBO YA!" with a right-pointing arrow.

FUENTE: GALLOFA.COM

La Gallofa podría abrir un canal de TikTok ya que, hoy en día, es la red social que más se utiliza y un buen canal de comunicación. Son muchas las influencers que, gracias a su gran peso en las redes sociales con miles de seguidores, promocionan a empresas a través de esta red social y que, gracias a ellas, las empresas se dan a conocer y hacen que aumente la clientela de la empresa. Por lo que una mejora en el plan de comunicación de La Gallofa sería colaborar con influencers, especialmente cántabras, para que promocionen la panadería.

Otra sugerencia sería sortear una vez al mes en el Instagram de La Gallofa o en el de alguna influencer un sorteo mensual, donde el premio sea, por ejemplo, un desayuno o merienda gratis para el ganador y un acompañante. Para participar, sería necesario seguir a la cuenta de La Gallofa, compartir la publicación de la panadería mediante "story" y comentar en la publicación de La Gallofa mencionando a amigos. De esta manera La Gallofa ganaría muchos más seguidores. Otro método sería publicitarse en la radio o mediante anuncios en el periódico o televisión.

8. EJECUCIÓN Y CONTROL

En el apartado anterior, hemos estudiado cada apartado del plan de acción y hemos recopilado una serie de mejoras para el plan de producto, plan de distribución, plan de precio y plan de comunicación. Es necesario elaborar un seguimiento y, para ello, se ha elaborado el siguiente cronograma.

El plan de marketing de La Gallofa se desarrollará en 2 años, comenzará en septiembre de 2024 y finalizará en diciembre de 2026.

FIGURA 22 PLAN DE CONTROL Y EJECUCIÓN DE LA GALLOFA.

ACCIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESULTADOS	MEJORAS
Plan de producto				
Incorporación de nuevos productos	01/10/2024	01/01/2026		
Plan de distribución				
Reducir el tiempo de entrega on-line	15/05/2025	01/07/2025		
Trabajar con JusEat y UberEats	01/09/2025	01/02/2026		
Atención al cliente en mesa	01/10/2024	15/11/2024		
Abrir establecimientos en otras CC.AA.	01/12/2024	01/12/2026		
Plan de precio				
"Promoción Euromanía"	01/01/2025	15/06/2025		
Descuentos estudiantes	01/09/2024	31/10/2024		
Contención de precios	01/09/2024	01/09/2024		
Plan de comunicación				
Abrir cuenta en "TikTok"	01/09/2024	01/09/2024		
Colaborar con influencers cántabras	01/11/2024	01/04/2025		
Realizar sorteos en Instagram	01/03/2025	01/09/2025		
Anuncios en televisión, radio o periódico	01/01/2025	01/01/2025		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

9. CONCLUSIONES

El plan de marketing desarrollado para La Gallofa ofrece un enfoque estratégico para consolidar y expandir su presencia en el mercado. Este trabajo aborda de manera exhaustiva la misión, visión y valores de la empresa, proporcionando una base sólida sobre la cual se construyen todas las estrategias propuestas de la panadería.

PLAN DE MARKETING DE “LA GALLOFA”

Mediante el análisis de la situación, tanto en el macroentorno como en el microentorno, se han identificado las principales oportunidades y amenazas que enfrenta La Gallofa. Asimismo, el análisis interno ha revelado las fortalezas y debilidades de la empresa, permitiendo una visión clara de los recursos y capacidades disponibles.

El análisis DAFO ha sintetizado estos elementos, destacando las áreas clave donde La Gallofa puede aprovechar sus ventajas competitivas y moderar los riesgos asociados. La definición de objetivos estratégicos, basados en la teoría de Michael Porter, establece metas claras y alcanzables que alinean con la misión y visión de la empresa.

El plan de acción desarrollado incluye estrategias específicas en las áreas de producto, distribución, precio y comunicación. Estas estrategias están diseñadas para mejorar la oferta de productos, optimizar la distribución tanto física como online, establecer precios competitivos y fortalecer la presencia digital y offline de la marca. La implementación de un sistema de eCommerce, representa una pieza fundamental para alcanzar nuevos objetivos y mejorar la satisfacción del cliente.

La ejecución y control de este plan se estructuran en un cronograma detallado, asegurando que las acciones se implementen de manera efectiva y que los resultados se controlen continuamente. Esto permitirá a La Gallofa ajustar sus estrategias en función de los resultados obtenidos y las condiciones del mercado.

Este plan de marketing proporciona una hoja de ruta clara y estratégica para que La Gallofa continúe su crecimiento y se consolide como un líder en el sector de panadería y pastelería. Al centrarse en la calidad, autenticidad y tradición, La Gallofa está bien posicionada para enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar las futuras oportunidades. Este plan no solo reforzará su posición en Cantabria, sino que también facilitará su expansión a nivel nacional.

10. BIBLIOGRAFÍA

La Gallofa (n.d.) Recuperado de: <https://gallofa.com/>

Parmerlee, D. (n.d.) Preparación del plan de marketing.

Castillo, R. C. (2007) Análisis del Plan de Marketing para Empresas. Eumed.net. Recuperado de: <https://www.eumed.net/ce/2007c/rcc-0710.htm>

Universidad Politécnica de Cataluña (n.d.) Microsoft Word - indice.doc. Recuperado de: <https://upc.edu>

Promonegocios.net (n.d.) MISIÓN Y VISIÓN. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/mision-vision.html>

Fleitman, J. (2000) Negocios Exitosos. McGraw Hill.

Morrisey, G. y Arenas Monreal, C. A. (1995) Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación.

Universidad de Cantabria (n.d.) Marketing Estratégico. Recuperado de: <https://ocw.unican.es/pluginfile.php/1601/course/section/1059/Tema%20%20-%20Definicion%20y%20delimitacion%20del%20mercado%20de%20referencia.pdf>

Blog de Calidad (2017) Las tres dimensiones de Abell. Recuperado de: <https://dbcalidad.blogspot.com/2017/10/las-tres-dimensiones-de-abell.html>

Emprenemjunts (n.d.) Formulario. Recuperado de: https://www.emprenemjunts.es/imagenes/formularios/7789_Formulario_.pdf

INE (n.d.) INEbase / Mercado laboral /Actividad, ocupación y paro /Encuesta de población activa / Últimos datos.

Muro, S. R. (n.d.) Análisis estratégico del sector de la panadería en Cantabria. Recuperado de: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12117/muro_sr.pdf?sequence=1&isAllowed=y

El Economista (n.d.) Ranking de empresas en Cantabria. Recuperado de: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/empresas-CANTABRIA.html>

INE (2022) Encuesta de Población Activa 2022. Recuperado de: https://www.ine.es/prensa/epf_2022.pdf

Comfort Business Barcelona (n.d.) ¿Por qué es importante la organización empresarial? Recuperado de: <https://www.comfortbusinessbarcelona.com/blog/por-que-es-importante-la-organizacion-empresarial/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20organizaci%C3%B3n%20empresarial,%2C%20financieros%2C%20humanos%20y%20tecnol%C3%B3gicos.>

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (n.d.) Recuperado de: https://aeca.es/old/refc_1972-2013/1984/45-1.pdf

Gobierno de Cantabria (n.d.) El consejo de administración de SODERCAN aprueba el decreto de ayudas a los panaderos. Recuperado de: <https://www.cantabria.es/web/comunicados/w/el-consejo-de-administraci%C3%B3n-de-sodercan-aprueba-el-decreto-de-ayudas-a-los-panaderos>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (n.d.) Cifras de la industria agroalimentaria. Recuperado de: <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/cifras-industria/>

Gobierno de Cantabria (n.d.) Consejería de Industria. Recuperado de: https://www.cantabria.es/web/consejeria-de-industria/detalle/-/journal_content/56_INSTANCE_DETALLE/16413/29282733

Sweetpress (n.d.) Bollería y panadería aumentan facturación y peso exportador. Recuperado de: <https://www.sweetpress.com/noticias/bolleria-y-panaderia-aumentan-facturacion-y-peso-exportador>

Mercasa (2022) Alimentación en España 2022. Recuperado de: https://www.mercasa.es/wp-content/uploads/2022/12/AEE_2022_WEB.pdf

PLAN DE MARKETING DE “LA GALLOFA”

Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (2022) Informe Económico 2022. Recuperado de: https://fiab.es/es/archivos/documentos/INFORME_ECONOMICO_2022.pdf

Peter & Pan (n.d.) Peter & Pan. Recuperado de: <http://panaderiapeterypan.es/>

Pastelerías Gómez (n.d.) Pastelerías Gómez. Recuperado de: <https://gomezpastelerias.com/>

Restauración News (2017) Gallofa & Co inicia expansión en franquicia. Recuperado de: <https://restauracionnews.com/2017/05/gallofa-co-inicia-expansion-franquicia/#:~:text=ha%20decidido%20dar%20el%20paso,Bilbao%2C%20San%20Sebasti%C3%A1n%20y%20Asturias.>

El Economista (n.d.) Ranking de empresas de La Gallofa. Recuperado de: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/GALLOFA-PANADERIAS-ESPECIALIZADAS.html>

El Economista (n.d.) Ranking de empresas de Confiterías Gómez. Recuperado de: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/CONFITERIAS-GOMEZ.html>

El Economista (n.d.) Ranking de empresas de Peter Pan Panadería. Recuperado de: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/PETER-PAN-PANADERIA.html>

DBK (2023) Panificación y pastelería industriales 2023. Recuperado de: <https://www.dbk.es/es/detalle-nota/panificacion-pasteleria-industriales-2023>

Planning (2005) Mercadeo eficaz. Recuperado de: https://planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Agosto2005.pdf

Ojeda González, S. (2016) Análisis del mercado de referencia. Recuperado de: <https://mastereconomicas.uca.es/wp-content/uploads/2016/08/Sandra-Ojeda-Gonzalez.pdf>

Redalyc (n.d.) Estudio del sector alimenticio. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199532731046.pdf>

UNAM (n.d.) Planeación estratégica. Recuperado de: http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf

Espinosa, R. (n.d.) Estrategias de marketing: concepto y tipos. Recuperado de: <https://robertoespinosa.es/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>

FACE Celiacos (2023) Recuperado de: <https://x.com/FACEceliacos/status/1718577667459747903>

Mahs Team System (2019) Posicionamiento: la batalla por su mente. Recuperado de: <https://mahsteamsystem.com/wp-content/uploads/2019/08/Posicionamiento-la-batalla-por-su-mente.pdf>

Espinosa, R. (n.d.) Matriz de Ansoff: Estrategias de crecimiento. Recuperado de: <https://robertoespinosa.es/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

Trout, J. y Ries, A. (2019) *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill Education.